

ВЗАЄМОУЗГОДЖЕННЯ МАРКЕТИНГОВИХ І ФІНАНСОВО-ЕКОНОМІЧНИХ РІШЕНЬ У РОЗРОБЛЕННІ ЗБУТОВОЇ ПОЛІТИКИ МАШИНОБУДІВНИХ ПІДПРИЄМСТВ

Обґрунтовано необхідність участі фінансово-економічних структур у прийнятті збутових і цінових рішень машинобудівних підприємств. Ідентифіковано напрями співпраці фінансово-економічних і маркетингових структур на різних етапах процесу збуту машинобудівної продукції.

Grounded necessity of participation and finansovo-ekonomichnikh structures for acceptance of sale and price decisions of machine-building enterprises. Directions of collaboration of finansovo-ekonomichnikh and marketings structures are identified on the different stages of process of sale of machine-building products.

Ключові слова: маркетингові рішення, фінансово-економічні рішення, збут, збутова політика.

Постановка проблеми

Ефективне функціонування будь-якого підприємства передбачає взаємоузгодження управлінських рішень окремих функціональних підрозділів. Розбіжність завдань і відсутність площин взаємного розуміння між працівниками промислового підприємства не сприяє співпраці, натомість породжує загрозу появи конфліктів цілей і знижує ефективність його діяльності.

Розуміння негативних наслідків, які тягнуть за собою цього типу конфлікти, є першим кроком на шляху вироблення нового підходу до взаємовідносин між працівниками цих відділів. На практиці для налагодження активної співпраці необхідне планування і реалізація цілої низки заходів. Водночас, щоб ці заходи були ефективними, вони повинні бути пристосовані до конкретної ситуації на підприємстві. Адаже на різних підприємствах можуть існувати різні причини конфліктів, різною може бути їх інтенсивність. Крім того, окремі суб'єкти господарювання володіють менш або більш обмеженими ресурсами, які можуть бути залучені до заходів щодо зменшення конфліктів і поліпшення міжфункціональної співпраці персоналу.

Міжфункціональні конфлікти можуть бути для підприємства особливо небезпечними, якщо стосуються збуту інвестиційних товарів, зокрема, продукції машинобудування. Втім, у формуванні співпраці між маркетинговими та фінансовими структурами при розробленні політики збуту товарів не існує універсальних моделей, а підходи, що використовуються на практиці, мають дуже обмежений характер. Водночас, важливим завданням сучасного машинобудівного підприємства є створення умов безконфліктного, навіть синергічного середовища реалізації багатьох функціональних цілей, зокрема, маркетингових і фінансово-економічних.

Аналіз існуючих досліджень

Результатом розвитку маркетингу є велика різноманітність маркетингових інструментів, що обумовлено зокрема відмінністю виконуваних функцій, сферою застосування, тривалістю викликаних наслідків, а також вимогами щодо мінімальних обсягів витрат, необхідних для досягнення очікуваної реакції ринку. Формування комплексу маркетингу є, отже, складною оптимізаційною проблемою, сутність якої міститься у прямуванні до отримання найкориснішого для підприємства співвідношення між кінцевим результатом маркетингового впливу і пов'язаними з ним витратами.

У традиційному представленні комплекс маркетингу формується з чотирьох складових:

- 1) товарної політики (рішення щодо основних і додаткових функцій товару, асортиментної програми, назви товару, його пакування, послуг, пов'язаних з товаром тощо);
- 2) цінової політики (рішення щодо вихідної ціни на товар, знижок, умов платежів, кредиту тощо);
- 3) дистрибуційної політики (рішення щодо системи каналів дистрибуції і логістичні рішення, які стосуються організації поставок товарів);
- 4) політики просування (рішення у сфері прямого маркетингу, реклами, засобів стимулювання продажів, заходів з зв'язків з громадськістю).

Водночас, всі маркетингові рішення повинні бути економічно обґрунтовані. Проблемам орієнтації маркетингового менеджменту на засади фінансового обґрунтування рішень присвячено низку праць зарубіжних вчених, таких як А. Адамська, П. Дойль, Т. Домбровський, Дж. Ленскольд, Д. Меррик, Р. Неструй А. Чубала, Р. Шоу. На існування конфліктів цілей та проблем у міжфункціональній співпраці правників різних підрозділів підприємства наголошують у своїх працях зарубіжні та вітчизняні вчені, серед яких І.О. Бланк, Ф. Котлер, Є.В. Крикавський, О.Є. Кузьмін, Н. Подольчак, Й.М. Петрович, Н.І. Чухрай, інші. Водночас, ці праці мають поодинокий несистемний характер, без конкретизації особливостей узгодження і координації маркетингових і фінансових рішень загалом, і в обґрунтуванні збутових рішень зокрема.

Метою даного дослідження є розроблення теоретичних положень та практичних рекомендацій щодо взаємоузгодження маркетингових та фінансових рішень при розробленні збутової політики машинобудівного підприємства.

Основний виклад матеріалу

Формування збутової політики машинобудівного підприємства є однією з тих сфер прийняття рішень, в яких перехрещуються цілі, а іноді сфери компетенцій маркетингових і фінансово-економічних структур. Це може призводити до конфліктів, водночас у випадку ефективної співпраці створювати додану вартість у формі більш зрівноваженої системи стимулів, які не тільки підтримують продаж, але і враховують вплив здійснюваних заходів на фінансовий стан підприємства.

Розглядаючи процес розроблення збутової політики машинобудівних підприємств, слід робити це на двох рівнях: по-перше, на рівні опрацювання загальних принципів і меж цієї політики, по-друге, на рівні застосування опрацьованих принципів по відношенню до транзакційних умов, пропонувані конкретним споживачам. Діапазон і характер співпраці працівників маркетингової і фінансово-економічної служб на кожному з цих рівнів є трохи іншими. Різним є також рівень управління, на якому приймаються рішення.

Встановлення меж збутової політики лежить, як правило, у сфері компетенції менеджерів вищого рівня. Рішення щодо пріоритетності ролі маркетингових чи фінансово-економічних структур, обумовлюється насамперед спеціалізацією даного підприємства. Можна проте припустити, що тісний зв'язок збутової політики з ціною і продажем свідчить більше на користь її формування відділом маркетингу. Фінансово-економічні структури повинні натомість забезпечити необхідну підтримку процесу формування ціни, що представляє рис. 1.

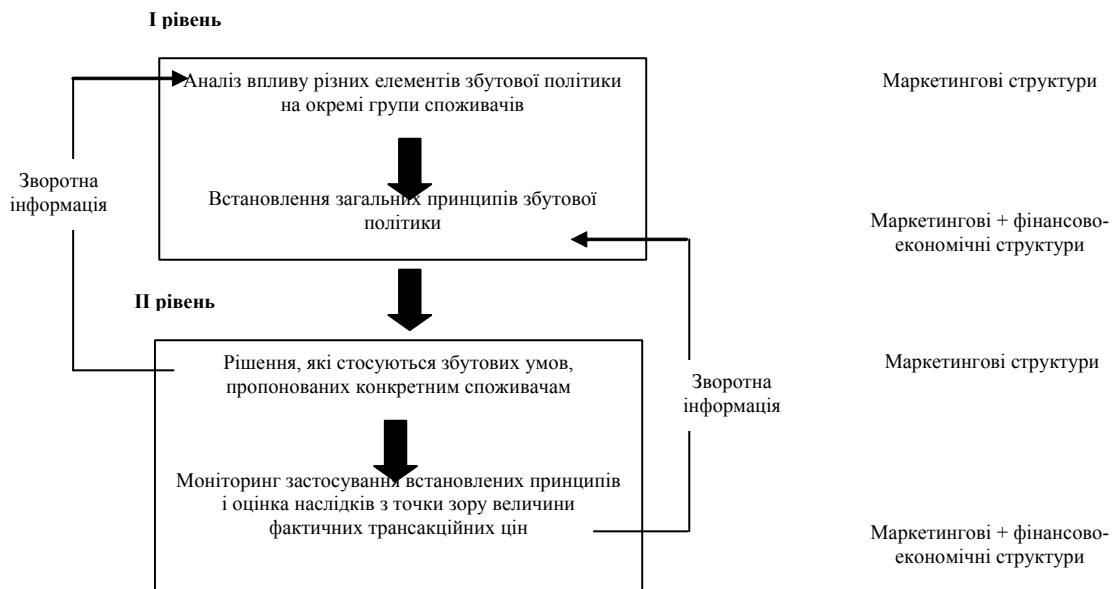


Рис. 1. Участь маркетингових і фінансово-економічних структур у прийнятті збутових і цінових рішень машинобудівних підприємств

Розроблення збутової політики повинно розпочатися зі встановлення того, якого виду стимули, застосовувані в рамках цієї політики, найефективніше стимулюватимуть споживачів до покупок і можливої подальшої співпраці з підприємством.

Нерідко останні не оптимізують свою збутову політику з погляду споживачів пріоритетів, що знижує її ефективність. Визначення того, які елементи умов продажу є істотними для окремих контрагентів, дозволяє провести сегментацію споживачів і пристосувати заходи до очікувань різних їх груп. У цей спосіб можна виокремлювати сегменти, для яких важливим є термін платежів, покривання витрат транспорту, забезпечення елементів оснащення пунктів продажу, різні види знижок чи премій тощо. Завдяки тому можливим стає таке опрацювання умов збуту, щоб споживачу, який належить до даної групи, запропонувати максимум вигоди в найістотнішій для нього сфері, за рахунок, однак, гірших умов у сферах менш для нього істотних. Можливим є також вибір тих інструментів політики продажу, вплив яких буде найефективнішим, і уникнення інструментів з низьким рівнем ефективності.

Цей етап розроблення збутової політики реалізується в рамках маркетингових структур і становить пункт виходу для розроблення загальних принципів цієї політики. Ці принципи повинні охоплювати зокрема умови застосування окремих інструментів збутової політики, регулювати (у формі проміжків) допустиму величину знижок, премій, а також можливості відстрочення термінів платежів, визначати мінімальну питому маржу бруто. Встановлені принципи повинні бути, з однієї сторони, настільки гнучкими, щоб уможливити відділам продажу швидке реагування на зміну ринкової ситуації, з другої ж настільки жорсткими, щоб обмежувати вибірковість цих відділів у формуванні умов продажу, пропонувані конкретним споживачам, зі шкодою для фінансового стану цілого підприємства.

Вироблення принципів, що відповідають цим вимогам, є можливим тільки в рамках тісної співпраці маркетингових і фінансово-економічних структур. Адже тільки разом вони володіють повною інформацією і можуть визначити як ринкові, так і фінансово-економічні наслідки прийнятих рішень, а також можуть знайти рівновагу між важливою для фінансово-економічних структур простотою системи та її складністю, що відображає різні очікування споживачів. Крім того, фінансово-економічний відділ повинен оцінити зі своєї позиції відповідність і ефективність прийнятих порогових значень (наприклад, мінімальна партія закупівлі, мінімальна питома маржа бруто), а також здійснити такі модифікації звітної системи, щоб було можливо відстежувати дотримання встановлених принципів на рівні одиничних трансакцій.

На практиці часто підприємства не володіють такою системою, що ускладнює або взагалі робить неможливим відповідь на питання: скільки підприємство заробило або втратило на конкретній трансакції? Деякі витрати не прив'язуються до конкретних трансакцій, а розраховуються на рівні результатів цілого підприємства. Наприклад, витрати оснащення пункту продажу покриваються з бюджету просування, а витрати товарного кредиту відносяться до операційних витрат. Модифікація звітної системи буває, зазвичай, справою клопіткою, оскільки вимагає прийняття за основу розрахунків не різних видів витрат – до чого фінансово-економічні служби призвичаїлись, – а окремих груп клієнтів і трансакцій, а, отже, користування маркетинговими поняттями та показниками.

Встановлені менеджерами вищого рівня маркетингового і фінансово-економічного відділів принципи збутової політики окреслюють межі прийняття рішень, що стосуються умов продажу, пропонувані конкретним споживачам. Ці рішення залишаються у більшості підприємств в руках працівників відділів продажу, які входять у склад маркетингових структур. Ця сфера загалом не вимагає співпраці маркетингової служби з фінансово-економічними структурами. Такої співпраці вимагає натомість моніторинг дотримання встановлених принципів і оцінювання рішень, прийнятих відділом продажу, з точки зору їх впливу на величину фактичних трансакційних цін (а, отже, і отримувану питому маржу бруто). Провідну роль в цій сфері повинна відігравати фінансово-економічна служба з огляду на повний доступ до відповідних даних, які містяться в звітній системі, а також незалежність від маркетингових структур. Набагато істотнішим, однак, від контрольної функції є значення моніторингу для удосконалення принципів збутової політики. Ця сфера вимагає тісної співпраці – наприклад, спільний аналіз 20% трансакцій з найнижчою і найвищою питомою маржею бруто дає змогу ідентифікувати чинники, що мають найбільший вплив на її рівень. Висновки з аналізу цього типу можуть бути використані для модифікації прийнятих принципів.

Участь фінансових структур і їх співпраця із маркетинговими структурами в процесі формування збутової політики є надзвичайно важливою. Це стосується як рішень, що приймаються на вищих рівнях управління, так і контролювання виконання і ефективності поточних заходів. Співпраця дозволяє відпрацювати кращі принципи цієї політики, а також відповідну модифікацію звітної системи, що забезпечує отримання повнішої і більш правдивої інформації і є підставою для удосконалення прийнятих принципів. Завдяки цьому машинобудівне підприємство в рамках окремих трансакцій може досягати вищого рівня фактичних цін, що знаходить відображення в більшій питомій маржі бруто, що загалом позитивно впливає на його економічну ефективність.

Сфера продажів на більшості машинобудівних підприємств знаходиться поза сферою зацікавлення працівників фінансово-економічних структур. Зазвичай, це прерогативна маркетингових структур, представники яких трактують продажі як сферу своїх виняткових компетенцій. Можна погодитись із таким підходом на ринку споживчих товарів, особливо товарів зі швидкою ротацією. Водночас, у випадку машинобудівної продукції з огляду на високу вартість одиничних закупівель, питання забезпечення належних фінансових умов трансакції відіграє істотну роль. Звідси необхідність залучення, на різних етапах процесу продажу, представників фінансово-економічних служб, іноді досить високого рівня управління на чолі з фінансовим директором включно (рис. 2).

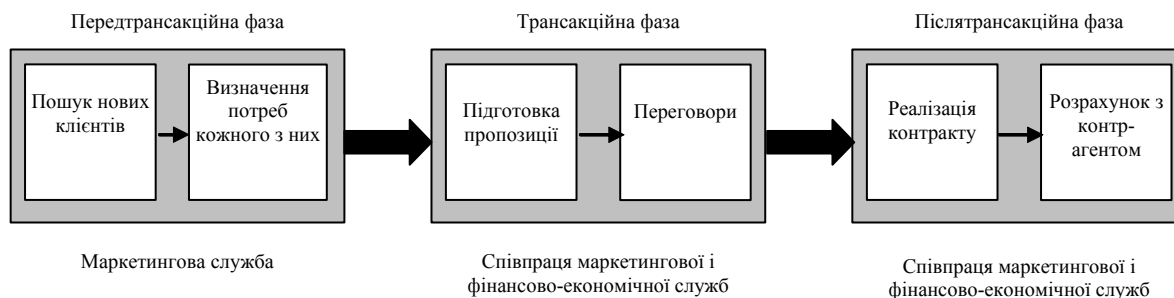


Рис. 2. Співпраця фінансово-економічних і маркетингових структур на різних етапах процесу збутової продукції

В узагальненому вигляді продаж можна представити як процес, що складається з трьох послідовних фаз: передтрансакційної (підготовчої), трансакційної і післятрансакційної (реалізаційно-розрахункової).

Якщо перша з них реалізується, зазвичай, повністю в рамках маркетингових структур, то дві наступні вимагають вже їх співпраці з фінансистами та економістами. Особливе значення може мати їх участь у підготовці клопотання-пропозиції і веденні переговорів.

У випадку продажу машинобудівної продукції пропозиція має, зазвичай, індивідуалізований характер, а це означає, що фінансові умови трансакції повинні бути пристосовані до можливостей потенційного клієнта. Їх розробка вимагає, отже, чіткого розуміння потреб споживача – це сфера, в якій взаємодія маркетингових і фінансово-економічних структур повинна бути особливо тісною. Адже фінансові умови мають нерідко вирішальні значення для кваліфікації надавача пропозиції до етапу подальших переговорів. Мова не йде при цьому про те, щоб запропонувати найнижчу ціну. Адже іноді клієнти надають більшої ваги іншим (неціновим) елементам умов трансакції, наприклад, участь постачальника в організації джерел фінансування трансакції. З другої сторони, представлені умови мусять враховувати вплив реалізації контракту на фінансовий стан підприємства-постачальника.

Участь персоналу фінансово-економічних служб у підготовці пропозиції може бути ще ширшою, коли підприємство веде збутову діяльність на ринку суб'єктів, зобов'язаних у певних випадках обирати постачальників шляхом тендерних процедур. При цьому працівники фінансово-економічних структур, беручи участь в підготовці тендерної пропозиції, не тільки повинні добре усвідомити вимоги клієнта (і по мірі можливості їх врахувати), але також зібрати всі необхідні документи для участі підприємства у торгах.

У випадку, коли складання клопотання-пропозиції повинно становити вихідний пункт подальших переговорів, ще до початку їх проведення важливо передбачити певні межі фінансових умов, які містяться в ній. Якщо фінансовий директор або інший представник цього відділу не бере безпосередньої участі в переговорах, вони повинні, принаймні, окреслити межі можливого прийняття рішень, з однієї сторони через формування економічних умов пропозиції, з другої – через призначення порогових умов, перевищення яких спричинить нерентабельність контракту. У такий спосіб підприємство уникає ризику підписання не вигідного для себе контракту в результаті, наприклад, сильного тиску на укладання контракту зі сторони відділу продажів.

Завершує трансакційну фазу підписання контракту, яке лише розпочинає відповідну роль у перетворенні одиночної трансакції (контракту) у більш тривалий зв'язок. Трагування ними розрахунків як істотного елемента обслуговування клієнта і намагання підняти рівень цього обслуговування сприятиме формуванню атмосфери, яка сприяє подальшій співпраці. Це може становити один з чинників, вирішальних для переваги підприємства над конкурентами в ситуації, коли споживач прийматиме рішення щодо наступної закупівлі.

На сучасному етапі все частіше машинобудівні підприємства приділяють істотне значення обслуговуванню клієнта, намагаючись при цьому зробити з високого рівня обслуговування джерело своєї конкурентної переваги. Ця тенденція знаходить відображення у створенні в рамках маркетингових структур окремих спеціалізованих відділів, відповідальних за обслуговування клієнтів. Одночасно процес обслуговування клієнта стає все більш складним, а машинобудівні підприємства орієнтуються на генерування в цій сфері унікальних рішень або копіювання найкращих прикладів.

Процес обслуговування клієнта можна найбільш загально поділити на заходи у двох сферах – так званих «front office» і «back office» [6, с. 69]. Перша з них стосується безпосереднього контакту з клієнтом, друга ж – будь-яких підтримуючих заходів, непомітних, як правило, для клієнта. Фінансові структури найчастіше пов'язані з цією другою сферою, хоча іноді у достатньо вузькому діапазоні, можуть також вступати у контакти зі споживачами. І в першому, і в другому випадку це має, зазвичай, безпосередній або опосередкований зв'язок з економічними розрахунками, хоча при цьому не доходить до співпраці фінансистів і економістів з маркетинговими структурами. Таким чином виникає своєрідний парадокс – з процесу обслуговування клієнта виокремлюється певна істотна сфера, що є цілком поза сферою впливу структур, відповідальних за цей процес. У деяких випадках це може призводити до серйозних проблем. Наприклад, у випадку існування різних стандартів для різних сегментів при обслуговуванні клієнтів, що очікують високого рівня обслуговування і в процесі розрахунків зіткнуться з підходом, що викликає їх дискомфорт, появиться дисонанс, який всупереч раніше отриманому позитивному досвіду може негативно вплинути на рішення щодо подальшої співпраці з машинобудівним підприємством. Появі таких ситуацій може протидіяти тільки висока маркетингова свідомість працівників фінансово-економічних структур.

З проблемою різниць в стандартах обслуговування частіше можна зустрітися у випадку машинобудівних підприємств, на яких при фінансових розрахунках доходить до безпосереднього контакту працівників фінансово-економічних служб з клієнтами. Не означає це однак, що необхідно обмежувати участь працівників фінансових структур у забезпеченні відповідної підтримки обслуговування клієнта. Економічні розрахунки залишаться сферою фінансистів і економістів. Мова йде про те, щоб цю сферу включити у процес обслуговування, забезпечуючи співпрацю і ефективне переміщення інформації між маркетинговими і фінансово-економічними структурами.

Висновки та перспективи подальших досліджень

Таким чином, для підвищення ефективності управлінських рішень у сфері збутової політики важливо їх взаємоузгоджувати між працівниками різних функціональних підрозділів, зокрема,

маркетингових та фінансово-економічних служб. Особливості машинобудівної продукції та природа їх покупців вимагає індивідуального підходу до економічного обґрунтування умов кожної трансакції. Можна виділити три традиційних фази узгодження рішень: фази перед-, підчас- та післятрансакційна. Кожна фаза передбачає виконання певних координацій та узгоджень управлінських рішень. Наприклад, персонал фінансово-економічної служби на машинобудівному підприємстві повинен бути залучений до процесу обслуговування клієнтів, а клієнти безпосередньо або опосередковано (наприклад, через отримувані документи) мають з ними контакт. Це означає, що дії, здійснювані в рамках фінансово-економічних структур, повинні стати іманентною частиною цілого процесу. Лише за таких умов можна забезпечити високі стандарти обслуговування клієнтів, що може становити елемент ринкової переваги підприємства. Методичні підходи до диференціювання стандартів у сфері збуту машинобудівної продукції та обслуговування споживачів вимагають додаткових ґрунтовних вивчень, що і стане предметом подальших досліджень автора.

Література

1. Білик М. С. Аналіз результативності діяльності маркетингових служб підприємства / М. С. Білик, Г. І. Кіндрацька, В. М. Білик // Вісник Націон. ун-ту „Львівська політехніка”. Логістика. – 2008 № 633. – С. 43–50.
2. Доль П. Маркетинг, ориентированный на стоимость / Доль П. – СПб : Питер, 2001. – 480 с.
3. Мних О. Б. Маркетингу у формуванні ринкової вартості машинобудівного підприємства: теорія і практика : [монографія] / Мних О. Б. – Львів : Вид-во Націон. ун-ту „Львівська політехніка”, 2009. – 428 с.
4. Шоу Р. Прибыльный маркетинг: окупается ли ваш маркетинг? / Р. Шоу, Д. Меррик ; [пер. с англ.]. – К. : Companion Group, 2007. – 496 с.
5. Brittain R.L. Sales Forecasting and Marketing Cost Control, „National Association of Cost Accountants Bulletin” November 1953, No. 3, s. 300–308.
6. Finansowe przesłanki decyzji marketingowych // Praca zbiorowa pod kierunkiem A.Czubały, R.Niestroja. – Kraków: Akademia Ekonomiczna w Krakowie, 2004. – 200 s.

Надійшла 14.10.2010

УДК 330

Т. Б. НАДТОКА, О. О. ЛИГІНА
Донецький національний технічний університет

УДОСКОНАЛЕННЯ ОРГАНІЗАЦІЇ ТА УПРАВЛІННЯ ЗБУТОВОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ ПОСЕРЕДНИЦЬКИХ ПІДПРИЄМСТВ НА РИНКУ БУДІВЕЛЬНИХ МАТЕРІАЛІВ

У статті узагальнено характеристики посередницьких підприємств. Виявлено особливості збутової діяльності посередницьких підприємств на ринку будівельних матеріалів. Визначено та обґрунтовано шляхи її удосконалення.

The article summarizes characteristics of intermediary firms. The features of sales activity intermediary business were found on building materials market. The ways to improve were detected and grounded.

Ключові слова: збутова діяльність, посередництво, удосконалення збутової політики, посередницькі підприємства, ринок будівельних матеріалів.

Постановка проблеми. Організація ефективної збутової діяльності припускає наявність посередницьких підприємств, однак, в Україні даний вид підприємств розвинений недостатньо. Це пов'язано як з помилковою думкою фірм-виробників у необхідності самостійної організації збуту всієї своєї продукції, так і з недостатністю теоретичних і методичних розробок з організації та управління діяльності посередницьких підприємств, тим паче враховуючи специфічні особливості окремих товарів та ринків.

Огляд наукової літератури та публікацій. Питаннями організації збутової діяльності займалися Воронін С.І., Крилов І.В., Бурцев В.В., Багієв Г.Л., Ліманських А.Е., Котлер Ф., Ансофф І., Болт Г.Дж. та інші. Також проблеми формування та удосконалення збуту у промисловості розглядали Телетов О.С., Пилипчук В.П., Наумов В.Н та інші. Однак більшість з них не приділяли достатньої уваги посередницьким підприємствам, в тому числі на ринку будівельних матеріалів.

Мета статті. Узагальнення характеристик посередницьких підприємств, визначення їх особливостей на ринку будівельних матеріалів України та обґрунтування напрямків удосконалення їх збутової діяльності.

Викладення основного матеріалу дослідження. Під збутовою діяльністю слід розуміти комплекс процедур просування готової продукції на ринок: формування попиту, отримання і обробка замовлень, комплектація і підготовка продукції до відправки покупцям, відвантаження продукції на транспортний засіб і транспортування до місця продажу або призначення і організація розрахунків за неї (встановлення умов і здійснення процедур розрахунків з покупцями за відвантажену продукцію). Головною метою збуту є реалізація економічного інтересу виробника (отримання підприємницького прибутку) на основі задоволення